

**Химич І.Г.**

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

Досліджуючи та вдосконалюючи соціально-економічну систему в державі в цілому, найчастіше беруться до уваги економічні чинники та методи управління. Тобто, не враховується той факт, що суб'єктом господарювання виступає людина, на трудову поведінку та ефективність діяльності якої значний вплив здійснює чинник культури. За умов сучасної ринкової ситуації, яка характеризується фінансово-економічною нестабільністю, необхідною умовою виступає застосування певного механізму, що забезпечував би підтримку діяльності підприємств. Таку роль може виконати застосування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Дослідження в сфері зародження та розвитку корпоративної культури розпочалися ще у XIX ст. видатним іноземним вченим Е. Мейо. В сучасному світі дослідження в цьому напрямі здійснюють багато науковців, зокрема – це: А. Бурлакова, Л. Савчук, А.М. Виноградська, Й.С. Завадський, С.В. Ковалевський, І.Ф. Курас, Г.Л. Монастирський, Г.В. Осовська, О.А. Косовський, А. Сбитнев, В.О. Сизоненко, Ю.В. Соболев, В.С. Верлока, В.В. Стадник, М.А. Йохна, В.С. Сухарський, Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар, Г.Л. Хаєт та ін.

У мінливому зовнішньому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, чого неможливо досягти лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Великою мірою це залежить від корпоративної культури, адже, саме вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, поліпшує комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат [15, с. 88-89]. З одного боку, це призводить до певних труднощів, а з іншого – дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротися за кожен копійку прибутку. Відомо, що успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток підприємства та на благо усіх зацікавлених сторін. Недарма, основні цінності й призначення таких фірм-гігантів як Hewlett Packard, Sony, Motorola залишаються незмінними, в той час, коли стратегія та практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу.

Щоб оцінити вплив корпоративної культури, необхідно розпочати з основного, а саме – з визначення терміну. Культура (від лат. culture – оброблення, виховання, розвиток, освіта) є специфічним способом організації та розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе [1, с. 86-87].

Вперше словосполучення «корпоративна культура» використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин в офіцерському середовищі. Із розвитком виробничих відносин, удосконалювався і науковий менеджмент. Уже наприкінці XIX ст. вивченням впливу людських взаємин усередині організації почали займатися представники Школи людських відносин менеджменту. Дослідженню впливу організаційної поведінки на діяльність підприємства сприяв Хоуторнський експеримент. Його провела на початку 30-х років XX ст. у Чиказькій компанії «Western Electric» група американських вчених, яку очолював Елтон Мейо. Метою роботи було дослідження діяльності організації у культурному аспекті. Висновки Е. Мейо щодо необхідності осмислення життя для індивідуума у компанії, розвитку почуття групової причетності на основі загальних цінностей стали своєрідним поштовхом до подальших спроб дослідження потреб та поведінки працівників з точки зору культури їх організації [1, с. 87]. У своїх працях вчений вказував на вдосконалення соціальної організації підприємства, яка розповсюджується на етичні норми та психологію працівників [17, с. 39]. Адже, якщо раніше передбачалося наукове обґрунтування оптимального використання машин та механізмів, а люди були на другому плані, то тепер всесторонньо вивчалися чинники управління роботою людей, бралися до уваги моральні та соціальні чинники, групові стосунки людей, їх потреби тощо [16, с. 10].

У світі бізнесу ідея про етичні правила поведінки працівників організації виникла в 1930-ті роки в Японії, об'єднавши самурайську етику та сучасні технології виробництва. Це було викликано гострою необхідністю підвищення ефективності виробництва за умови, що всі технологічні ресурси були вже вичерпані. Трохи пізніше американці запозичили та розвинули положення про корпоративну культуру, і на сьогодні її основа являє собою синтез двох начал: західного, орієнтованого на крайній індивідуалізм та особисту вигоду, і східного, при якому вища цінність людини складається в безмежному злитті із суспільством [9]. У другій половині XX ст. почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення корпоративної культури підприємства. Саме поняття «корпоративна культура» вже охоплює явища духовного та матеріального

життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше [1, с. 87].

Процес отримання позитивних результатів діяльності підприємства із застосуванням особливостей корпоративної культури – це чітка послідовність дій, яка призводить до послідовної зміни в усіх структурних елементах підприємства. Іншими словами, коли підприємство виступає як система управління, що складається із певних бізнес-процесів, то в цьому випадку процес виступає як формування певної цінності, яка автоматично трансформується у прибуток.

На думку науковця Л.Г. Хаєта, існує поняття корпоративної культури, яке визначається складною системою різноманітних якостей, куди входять моральні риси, освіта, духовні потреби, естетика зовнішнього вигляду менеджера та його офісу, вміння поводитися тощо. Це так званий індикатор стану підприємства, регулятор взаємовідношень між фірмами, працівниками, клієнтами, партнерами. Тому, вчений вважає, що дослідити корпоративну культуру підприємства можна лише при застосуванні системного підходу. Для цього необхідно проаналізувати систему чинників, з якими пов'язана корпоративна культура.

Насамперед, корпоративна культура повинна розглядатися з точки зору врахування чинника часу. Маються на увазі три шкали часів (одна в одній). По-перше, – це історичний період розвитку суспільства (історичний час), по-друге, – період розвитку підприємства, по-третє, – час швидких змін ринку та відповідної негайної реакції підприємства. Не існує негативної чи позитивної корпоративної культури. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури і в цілому – різного менеджменту. З іншого боку, характер корпоративної культури та вид менеджменту визначають час змін, і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи будь-якої іншої ситуації.

Далі слід вивчити зовнішнє середовище, у якому діє підприємство: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію та освіту, економіку, технологію тощо. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності тощо. На корпоративну культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, що має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

Багато залежить від внутрішнього середовища, загальної характеристики самого підприємства: його функції на ринку товарів і послуг, вплив в суспільстві, розмірів підприємства, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу, професіоналізму працівників, їх освіти, здібностей тощо.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури із управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління.

Проте, слід мати на увазі, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація [19, с. 18-20].

Важливим чинником є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві. Це комплексний чинник. Тут вимогою є не тільки важливість команди бути єдиною при реалізації основних функцій підприємства, дружною, безконфліктною, але також і заохочення здорового індивідуалізму, надання можливостей для творчості й повного розкриття особистості. Без встановлення допустимої межі, балансу між колективізмом та індивідуалізмом не може бути комфортного середовища для працівників, успішної роботи підприємства в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій.

Зовнішні прояви корпоративної культури, безсумнівно, є вторинним чинником, наслідком чинників, розглянутих раніше. Тому, вагомість зовнішніх проявів корпоративної культури менша. Проте, виключити даний чинник із сукупності інших було б неправильно. Адже, цей чинник є свого роду візитною карткою підприємства. Деякі зовнішні прояви корпоративної культури (товарний знак, емблема фірми, прапор тощо) є носіями культури підприємства, ознаками його історичного коріння, вони зміцнюють відчуття єдиної команди, почуття гордості за своє підприємство. Нарешті, якість оформлення офісних та виробничих приміщень дуже сильно впливає на самопочуття працівників.

Серед життєвих цінностей на першому місці знаходиться здоров'я людини (працівника), тобто, це фізичне, духовне та соціальне благополуччя, яке досягається при особистісному зростанні людини (самореалізація, постановка і досягнення цілей, усвідомлення сенсу життя). Тому керівництво підприємства повинне піклуватися про здоров'я своїх працівників.

До перелічених чинників також можна віднести імідж та активність працівників підприємства. Проте, вибір чинників, і особливо оцінка їх вагомості, залежить від ситуації, оцінюваного об'єкта, тобто підприємства,

чия корпоративна культура вивчається, і, нарешті, від можливостей оцінювання (термінів, ресурсів і тощо) [19, с. 203-207].

Одним із найважливіших для підприємства чинником є корпоративна культура: в процесі бізнесу підприємець має справу з ресурсами, машинами, продуктами, документами, а також із закупівельними, виробничими, збутовими процесами. Він постійно спілкується з людьми як керівник, як менеджер, погоджується з фахівцями, веде переговори з партнерами, формує контакти з трудовим колективом. Від того, як буде налагоджений механізм людських відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі, буде залежати репутація та авторитет підприємця, його успіх на товарному ринку та серед ділових осіб.

Тому, кожен сучасний цивілізований підприємець повинен мати так званий морально-етичний кодекс підприємця – систематизований перелік норм, якими повинен керуватися кожен суб'єкт підприємницької діяльності у бізнесі. Основними положеннями якого, передусім мають бути:

1) впевненість у користі своєї праці не тільки для себе, але й для людей, суспільства, держави; 2) розуміння того, що люди бажають та вміють працювати, намагаються реалізувати себе разом з підприємцем; 3) віра у бізнес, ставлення до нього як до мистецтва, творчої справи; 4) визнання необхідності конкуренції та водночас прагнення до співпраці; 5) повага до себе як до особистості та до будь-якої особистості як до себе; 6) повага до будь-якої власності, державної влади, громадських рухів, соціального устрою, законів; 7) довіра до інших, повага до професіоналізму, компетентності; 8) визнання цінності освіти, науки і техніки, інформатики, культури; 9) турбота про екологію; 10) прагнення до нововведень; 11) гуманізм [2, с. 241-246].

Ефективність корпоративної культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами [14, с. 41].

Для дослідження корпоративної культури С.В. Ковалевський пропонує застосувати дві групи методів:

- 1) ідіографічна (від грецьк. *idies* – власний);
- 2) номотетична (від грецьк. *nomothetische* – законодавче мистецтво).

Дані групи методів є визначеними у працях М. Вебера, Віндельбанда, Ріккерта, Р. Штаммлера. Перша група включає методи історії та теорії культури, філософії, етики, мистецтвознавства та пов'язана з «нагадуючим входженням в культуру», вміщенням у внутрішню суть її явищ та цінностей, відображає слабо розчленований потік культурного досвіду,

виявляє індивідуальне. Друга група – методи соціології, економіки, політології та спрямована на принципи природно-наукового аналізу та інструментально-проектного способу його застосування, використовує всезагальне [6, с. 9].

На даний час, успішні підприємства відносяться до корпоративної культури як до важливого інструменту управління бізнесом та як до засобу для створення серйозних переваг на теперішньому ринку. Тому, що у сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом стремління до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції з'являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є корпоративна культура. Адже, як тільки на ринку праці починається «війна за таланти» або за високу кваліфікацію працівників, то у підприємства з'являється необхідність бути «привабливим», як для власних працівників, так і для кандидатів у працівники. Переманювання «кращих» людей змушує менеджерів та власників піклуватися про корпоративну культуру, оскільки, чим вищий професійний та особистий рівень працівника, тим у більшій степені його мотивація із матеріальних чинників починає переміщуватися у нематеріальні. Його хвилює уже не тільки заробітна плата, а й стиль керівництва на підприємстві, рівень менеджменту, перспективи професійного росту, робота в команді однодумців. «Культурні потреби» безмежні: починаючи від інтер'єру робочих кабінетів і закінчуючи можливістю реалізувати амбіційні проекти та особисті мрії.

Корпоративна культура підприємства є одним із важливих чинників його конкурентоспроможності [6, с. 13-17]. На сьогоднішній день вся ідеологія корпоративної культури залежить, як правило, від «першого обличчя» підприємства. На більшості сучасних українських підприємствах немає служб корпоративного розвитку, а значить, ідея та уявлення керівника є тими орієнтирами розвитку, які розкриваються в різних управлінських практиках. Зрозуміло, що не завжди на підприємстві є умови для того, щоб розпочати роботу комплексно, тобто в повному об'ємі, щодо підвищення рівня культури своїх працівників. Керівнику часто представляються більш негайними та пріоритетними такі задачі як нестача фінансових ресурсів, податки і несплати, труднощі з доставкою ресурсів і збутом готової продукції та інше. Але вирішити ці проблеми самому, без допомоги колективу, що наслідують задачі підприємства, не зможе жоден керівник [5, с. 13-17].

Отже, з упевненістю можна вважати, що метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого

менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому, а саме:

- удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та до прийнятих ним рішень;
- виховання у працівників відношення до підприємства як до свого дому;
- розвиток здібностей і в ділових, і в особистих відносинах повинен спиратися на встановленні норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів [5, с. 19-21].

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Так, Г.Л. Монастирський виокремив наступні групи щодо функції корпоративної культури:

- 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;
- 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі:

1. Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників підприємства і тим самим створює неповторну зовнішність підприємства, що дає змогу відрізнити її від інших підприємств, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських підприємств, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників підприємств до проблеми формування корпоративної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

2. Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

3. Регулююча функція. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча та регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці на підприємстві, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей підприємства дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників підприємства у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність та дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

4. Функція заміщення. Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізм, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління на підприємстві. Оскільки, культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самовідтворюється, – відтворюється мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат.

5. Адаптивна функція. Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

6. Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, підприємство розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

7. Функція управління якістю. Оскільки, культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8. Орієнтуюча функція спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.

9. Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.



10. Функція формування іміджу підприємства, тобто його образу в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

До другої групи функцій корпоративної культури належать такі:

1. Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

2. Функція регулювання партнерських відносин. Корпоративна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі корпоративна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

3. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто, вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків [8, с. 247-250].

Культура містить у собі правила прийняття рішень, винагороду за успіхи, схильність до ризику, орієнтацію на зниження витрат або якість тощо. В цілому, вивчення корпоративної культури дозволяє зрозуміти:

1) основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю працівників підприємства;

2) традиції, правила та міфи, що існують на підприємстві;

3) ставлення працівників до типових ситуацій: адаптація нового співробітника, існуючі стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху (невдачі), стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів тощо [3].

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які направлені на досягнення бізнес-мети, тобто на збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони

проявляються та втілюються в особливому, новаторському типі мислення, здатності розглядати все, з чим має справу бізнесмен, з погляду користі для власної справи тощо [13, с. 379].

В умовах інформаційного суспільства, за якого знання стають основним джерелом багатства (прибутку) суспільства, інноваційна культура має підлягати загальному інноваційному процесу, тобто всесторонньому пошуку нововведень – інноваційних механізмів у всіх сферах суспільного життя, у тому числі і в політичному процесі. Стрижнем цих нововведень є створення знань [7].

Незважаючи на те, що підвищення рівня інноваційної культури є визначеним стратегічним пріоритетом держави, в нашій країні цим питанням не приділяється належної уваги, що може мати дуже негативні наслідки для інноваційного розвитку економіки. Тому, необхідно зосередити основні зусилля на таких трьох напрямках як:

1) істотне поліпшення популяризації наукового знання, зокрема: організація державної підтримки науково-популярних періодичних видань, створення науково-популярних програм на радіо та телебаченні, запровадження пільгових умов та матеріальних стимулів для написання та видання науково-популярних книг;

2) вдосконалення освітніх програм з урахуванням новітніх досягнень науки, зокрема: проведення спеціальних заходів для інформування викладачів середньої та вищої школи про останні досягнення науки і технологій, створення загальнодержавної системи дистанційного навчання із залученням найбільш кваліфікованих та авторитетних вчених;

3) підвищення інноваційної культури апарату управління, зокрема: організація навчання працівників міністерств та відомств з основ інноваційного менеджменту, організація циклів лекцій для державних службовців з проблем формування та реалізації науково-технологічної та інноваційної політики на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду [11].

Корпоративна культура, в основному, є невидимою частиною підприємства. Та це не применшує її впливу на поведінку працівників, але ускладнює аналіз та управління нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративна культура – цілісність, яка є багатоаспектною: існують норми поведінки, яких працівники дотримуються «де факто», а також ті, які вони вважають ідеалом; існує корпоративна культура, яка вже склалася, і така, до якої прагне колектив підприємства. Принципи працівників можуть дещо відрізнятися від принципів керівників. Чим ефективніше працює підприємство, чим більше воно сприяє зростанню матеріальних та духовних благ своїх працівників, чим більший внесок у

цю роботу власне корпоративної культури, тим більшою мірою поєднуються ці аспекти [19, с. 12-13].

На пострадянських теренах уявлення про корпоративну культуру з'явилися одночасно із приходом іноземних компаній. Першою це зробила фірма «McDonald's», у системі якої кожен працівник має свій персональний номер і над кожним з яких ведеться тотальний контроль [9]. Менеджери фірми «McDonald's» постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль фірми: якість, сервіс, чистота, рівень цін [18, с. 247].

В Україні корпоративна культура залежить від двох основних параметрів: 1) від бачення керівником підприємства мети, способу формування, ведення та розвитку бізнесу, викладених у місії підприємства; 2) від тактичних прийомів і методів, які застосовуються на підприємстві, в управлінні, мотивації та стимулюванні персоналу зі сторони менеджерів та у відповідності з місією [12, с. 17].

Для сучасних підприємств корпоративна культура є найсильнішим мотиваційним чинником [19, с. 6]. А мотив, у свою чергу, є чинником, що веде до перетворення програми діяльності в активну діяльність, та дозволяє працівнику співвідносити конкретні ситуації із системою цінностей, якими він керується у своїй поведінці [10, с. 195].

Ефективне управління підприємством вимагає високого рівня культури керівника: інтелігентності, самовладдя, витримки, врівноваженості, стриманості, відповідальності, обов'язку, піклування про загальні інтереси, скромності, вміння слухати, уважності, чуйності, людяності тощо [4, с. 146].

З вище викладено, можна зробити висновок, що роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах як:

- 1) якісній та безпосередній підтримці внутрішньої діяльності підприємства;
- 2) всесторонній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами;
- 3) якісній та безпосередній підтримці зовнішньої діяльності підприємства;
- 4) цінних порадах, які надаються на основі рекомендацій;
- 5) якості досвіду, тобто на основі оцінки результативності застосування рекомендацій в діяльності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. – К., 2005. – № 5. – С. 86-89
2. Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навч. посібник. / А.М. Виноградська. – К.: Кондор, 2005. – 544 с.
3. Дослідження корпоративної культури: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tns-global.com.ua>
4. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
5. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць / С.В. Ковалевський. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – 219 с.
6. Ковалевський С.В. Развитие культуры организации: гуманизация, качество деятельности, успех: Методы изучения культуры и ценности организации / С.В. Ковалевский, О.А. Медведева, Г.Л. Хаєт. – Краматорск: ДГМА, 2007. – Кн. 1. – 195 с.
7. Курас І.Ф. Інноваційна культура української гуманістики: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rius.kiev.ua>
8. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
9. Носова Л. Чи потрібна корпоративна культура освіті?: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pld.org.ua>
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
11. Підвищення рівня інноваційної культури: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.foresight.nas.gov.ua>
12. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – К., 2007. – № 9. – С. 9-19
13. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: Довідник / В.О. Сизоненко. – К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.
14. Соболев Ю.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В.С. Верлока. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЕК», 2004. – 352 с.
15. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
16. Сухарський В.С. Менеджмент: Навч. посібник / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 340 с.
17. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486 с.
18. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон: Пер. с англ. – М., 1999. – 308 с.
19. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.